

ロシア・東欧諸国の企業システムの比較—ポーランドを中心として—

加 藤 志津子

2011年11月25日～2011年12月8日の間、ポーランドの現地調査を行った。Center for Social and Economic Research の研究支援を得て、主として、中小企業の状況、ならびにCSRの状況についての調査を行った。その結果、概略、次のようなことが明らかとなった。

1) ポーランドの全般的な経済状況について。直近5年間のGDPの年成長率(%)は、6.8(2007)、5.1(2008)、1.6(2009)、3.8(2010)、3.7(2011)であり、世界金融危機の中でも比較的順調に成長を続けている。1人当たりGDPは11,313ドル(2009)で、これは移行諸国中では高いほうであるが、なお開発途上国のレベルにとどまる。

2) ポーランドにおける中小企業の状況について。企業総数に占める中小企業の比率は99.8%を占める。そのうち所有者1人と従業員1人からなるようなマイクロ企業が、企業総数96%を占める。中小企業は非常に柔軟性があり、市場条件に素早く適応している。その反面、約半分の企業は長期発展計画を持っていない。長期的な投資源泉は主として自己資金であるが、近年になって外部資金(銀行融資、EU補助金など)も使い始めている。起業の主たる担い手は若い男性である。3分の2の企業は男性により開業されている。3分の1の企業は30歳以下の人により開業されている。このように中小企業は柔軟で若く、ポーランド経済の発展の主要な牽引力となってきたが、一層の発展のためには、長期発展計画、外部資金調達などを組み込んだより戦略的な経営を必要としている。

ポーランド中小企業が他の移行諸国と比べて相対的に高い発展を示している背景としては、歴史的背景とEUによる支援を指摘すべきである。ポーランドは社会主義時代においても、1956年以降は、私的企業家の存在がある程度、容認されていた。そして1988年には民間企業が全面的に解禁された。市場経済導入は大きな混乱をもたらしたが、米国、続いてEUによる知的・金銭的支援は中小企業発展に大きな役割を果たした。2004年のEU加盟後、現在に至るまでそれは継続している。

3) ポーランドにおけるCSRの状況について。2005年ごろからCSRへの関心が高まってきた。

Responsible Business Forum という NPO がポーランドにおける CSR の推進機関となっているが、そのパートナーとなっている企業は主として外資企業と国内大手企業である。特に多国籍企業は海外の親会社が CSR の推進を求めている。学者、学生の関心も高い。国内企業も関心を持つようになってはきたが、まだ CSR をチャリティと理解し、戦略的にとらえていない経営者が多い。特に中小企業の関心はまだ低い。欧州委員会報告書として出された「EU の新しい CSR 戦略2011-2014」(2011年)は、CSR を一層、強く奨励しており、それがポーランドの CSR の後押しとなると期待されている。

ポーランドの CSR 実践のなかで印象的な例のひとつは、Jeronimo Martins 社の事例である。ポルトガル系の食品小売業者で、ポーランドで第4位の企業であり、3万5000人の従業員を擁する。現在、この企業は「信頼される雇用者」、「品質」、「コミュニティ支援」、「環境」などを柱とする CSR 活動に熱心に取り組んでいる。その背景には、数年前に大きなスキャンダルを引き起こし、ブランドイメージを損なったことがある。劣悪な労働条件が報道され、2004年に労働監督局の査察が行われ、その結果、残業手当なしの12時間労働、不正な賃金カット、健康・安全規則を超えた重量物の女性従業員による運搬などが確認された。これをきっかけに労働組合の支部が組織された。その後、会社は重量物運搬機械を設置し、タイムカードを導入するなど、「信頼される雇用者」を目指すとともに、CSR 活動全般に積極的に取り組むようになった。

ポーランドについての研究成果は現在とりまとめ中であるが、2011年度中に、本研究に関連して以下のような研究を発表した。

(論文)

「ロシアのコーポレート・ガバナンス—近年の改革の動向と原発企業のガバナンス体制」(『比較経営研究』第36号、2012年4月刊行予定)。

「ロシア企業の体制転換—20年の道程」(村岡到編『歴史の教訓と社会主義』ロゴス、2012年4月刊行予定)。

(学会報告)

「ロシアのコーポレート・ガバナンス改革の動向」(日本比較経営学会第36回大会) 2011年5月15日。

「ロシア企業の体制転換—国家・企業・労働者—」(社会主義理論学会シンポジウム) 2011年11月6日。

(書評)

Yuko Adachi, *Building Big Business in Russia* (『比較経済研究』第49巻第1号、2012年)

今井雅和著『新興大国 ロシアと国際ビジネス』(『世界経済評論』2011年9月号)

(事典)

「ロシアの人事労務」(労務理論学会編『経営労務事典』2011年)

以 上